# fiche-outil 1

## L'essentiel sur les seniors : trois outils à mobiliser

Côté pile : allongement de la vie active au-delà de 60 ans, interdiction des mises à la retraite d'office avant 70 ans, possible retour des retraités vers l'emploi via l'assouplissement du cumul emploi-retraite… Côté face : tension sur le marché du travail, recherche d'expertise, besoin en compétences éprouvées…

Dans ce contexte, il faut savoir maintenir la motivation des salariés « âgés », les préserver de l'usure (tant physique que psychique), préparer le « passage de témoin » avec les plus jeunes…

Comment ? En valorisant les acquis, en aménageant les fins de carrière, en veillant à maintenir les compétences… En d'autres termes, il s'agit d'intégrer la dimension « âge » dans la gestion des ressources humaines.

## L'entretien professionnel de seconde partie de carrière

À partir de 45 ans, l'entretien de seconde partie de carrière a pour objectif d'informer et de sensibiliser le salarié sur les enjeux de la poursuite de sa carrière, de diagnostiquer ses besoins en formation, d'élaborer des scenarii…

### Mode d'emploi

Renouvelé tous les 5 ans, l'entretien de seconde partie de carrière doit permettre d'échanger sur les problématiques liées à l'âge : pénibilité du poste occupé et adaptations envisageables, possibilités de prolonger l'activité après 60 ou 65 ans, modalités de valorisation des compétences (VAE, tutorat…).

### Points de vigilance

Si, dans ses grandes lignes, l'entretien de seconde partie de carrière peut être organisé comme un entretien professionnel (organisation, outils mis en œuvre), son contenu s'en distingue par la dimension « gestion des âges ». Il est donc nécessaire de bien s'informer sur les questions qui y sont liées : santé, règles de départ à la retraite, cumul emploi-retraite…

## Le tutorat

Transmettre aux plus jeunes, aux salariés nouvellement embauchés, à ceux qui changent de poste… le tutorat présente plusieurs avantages :

- **capitaliser** les savoirs et les savoir-faire en évitant leur déperdition lors du départ à la retraite de celui qui les détient,
- **transférer** les méthodes de travail, les valeurs de l'entreprise…
- **valoriser** le salarié-tuteur en reconnaissant officiellement, face à la collectivité de travail mais aussi vis-à-vis de l'extérieur (clients, fournisseurs ou encore sphère familiale de l'intéressé), sa valeur professionnelle,
- **diversifier** les tâches du salarié et enrayer ainsi la spirale « usure/démotivation ».

### Mode d'emploi

L'entreprise dispose d'une large marge de manœuvre pour organiser le tutorat. Quelques règles toutefois à observer si le tuteur est appelé à accompagner un salarié en contrat de professionnalisation ou en période de professionnalisation :

- **choisir un tuteur** justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins 2 ans en lien direct avec la qualification visée par le contrat ou la période de professionnalisation,
- **ne pas lui confier plus de 3 salariés** en période de professionnalisation, en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

### Points de vigilance

Tout senior n'est pas automatiquement un bon tuteur ! Assurez-vous avant tout de :

- **son implication personnelle** (la personne doit être volontaire pour exercer sa mission),
- **son sens de la pédagogie** (le tuteur doit avoir le goût de l'explication, de la démonstration mais aussi de l'empathie…),
- **son envie de transmettre** la culture de l'entreprise et ses propres savoir-faire (le tuteur ne doit pas se sentir dépossédé).

Pour un tutorat réussi, mettez toutes les chances de votre côté :

- **proposez une formation** aux fonctions tutorales au salarié concerné,
- **reconnaissez l'investissement** fourni par le salarié en prenant en compte la mission tutorale dans l'appréciation des résultats individuels de l'intéressé.

# fiche-outil 1

## L'essentiel sur les seniors : trois outils à mobiliser

## La période de professionnalisation

Maintenir et développer les compétences : c'est l'objectif de la période de professionnalisation, parcours de formation en alternance destiné en priorité à certaines catégories de salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) dont, en particulier, ceux de 45 ans et plus et justifiant d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, ou les salariés ayant plus de 20 ans d'activité professionnelle.

La période de professionnalisation doit permettre au salarié d'obtenir une qualification reconnue par un diplôme, un titre, un Certificat de qualification professionnelle (CQP) ou par une branche professionnelle, ou de suivre une formation professionnalisante.

### Mode d'emploi

Vous pouvez proposer au salarié (à l'occasion d'un entretien professionnel par exemple ) une période de professionnalisation. Mais le salarié peut aussi en prendre l'initiative : examinez la pertinence de sa demande au regard notamment de son profil et de l'objectif recherché (certification visée…). Discutez du projet ensemble.

Sachez-le : vous pouvez proposer au salarié d'utiliser son DIF.

Vous définissez ensuite - en fonction des besoins du salarié - un parcours individualisé combinant actions de formation, mise en situation professionnelle et tutorat.

### Points de vigilance

Caractéristique majeure de la période de professionnalisation : sa souplesse de mise en œuvre. Durée, organisation, rythme… à vous de choisir sans perdre de vue les besoins du salarié et l'objectif recherché.

Ainsi, la durée de la période de professionnalisation doit être adaptée à la qualification visée, à l'expérience et au niveau de formation du bénéficiaire. Elle doit également être suffisante pour respecter le principe de l'alternance, alliant à la fois des enseignements généraux, professionnels et technologiques, et l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice, dans l'entreprise, d'activités en relation avec la qualification préparée.

### Allez plus loin avec Opcalia !

- **Publication Opcalia** : le kit méthodologique ***Devenir tuteur - Objectif : professionnalisation*** détaille le rôle et les missions du tuteur à travers huit étapes distinctes (accueillir, informer, guider, former, suivre, évaluer…). Une partie du kit est consacrée aux spécificités de la fonction tutorale à l'égard d'un salarié en situation de handicap. Enfin, un modèle de Dossier tuteur et une dizaine de fiches-outils permettent aux utilisateurs de passer de la théorie à la pratique en complète autonomie.

***En savoir + :***
www.opcalia-idf.com, rubrique *Disposer d'outils*

# fiche-outil 2

## Diagnostiquer les besoins RH de l'entreprise

| Date de réalisation du présent document : | Auteur/fonctions dans l'entreprise : |
|---|---|

### *Identification de l'entreprise*

**Raison ou dénomination sociale** ..........

**Forme juridique** ..........

**Date de création** .......... **Origine** *(création/reprise/entreprise familiale)* ..........

**Établissements** *(si existence d'établissements, succursales… : nombre/localisation)* ..........

**Groupe** *(si appartenance à un groupe : maison-mère/filiale/part de capital social)* ..........

**Branche professionnelle** *(si appartenance et, le cas échéant, indication de l'organisation professionnelle)* ..........

..........

***Chef d'entreprise***

**Statut** *(artisan/commerçant/mandataire social/organe collectif/salarié…)* ..........

**Âge** *(le cas échéant)* ..........

**Évolutions connues ou pressenties** *(fusion/acquisition/départ à la retraite du chef d'entreprise/changement de régime fiscal...)* ..........

..........

### *Activité de l'entreprise*

| | |
|---|---|
| **Activité principale** .......... | **Activité secondaire** .......... |
| % CA .......... | % CA .......... |
| Effectif concerné .......... | Effectif concerné .......... |

**Évolutions connues ou pressenties** *(développement de nouvelles activités, consolidation…)* ..........

..........

### *Ressources humaines*

***Salariés en CDI***

| Nom Prénom | Sexe | Age | Ancienneté | Durée du travail *(si temps partiel)* | Qualification/ Salaire | Compteur DIF *(hors contrat de professionnalisation)* | Formation suivie au cours des x dernières années ? *(oui/non)* *(voir tableau « formation professionnelle »)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Total** | | | | | | | |

***Salariés en CDD, intérimaires, mis à disposition…***

| Nom Prénom | Sexe | Age | Ancienneté | Durée du travail *(si temps partiel)* | Qualification/ Salaire | Compteur DIF *(uniquement pour les salariés en CDD hors contrat d'apprentissage et de professionnalisation)* | Formation depuis l'entrée dans l'entreprise ? *(oui/non) (voir tableau « formation professionnelle »)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Total** | | | | | | | |

**Évolution de l'effectif au cours des x dernières années** *(stable/augmentation/diminution)* : ..........

**Nombre de départs** prévisibles pour l'année en cours et l'année à venir *(ou au-delà)* : ..........

- Poste/personne concernée/nature du départ *(retraite, fin de contrat…)*/échéance : ..........
- Poste/personne concernée/nature du départ *(retraite, fin de contrat…)*/échéance : ..........
- Poste/personne concernée/nature du départ *(retraite, fin de contrat…)*/échéance : ..........

# fiche-outil 2

## Diagnostiquer les besoins RH de l'entreprise

### Compétences-clés

| *Nombre de postes par métier* | *Compétences exigées* |
|---|---|
| ........................................ | ........................................ |
| ........................................ | ........................................ |
| ........................................ | ........................................ |

### Formation professionnelle

Nombre de salariés bénéficiaires d'une formation l'année en cours et l'année antérieure : ........................................

| **Salariés concernés** *(nom/prénom)* | **Nature de l'action réalisée** | | | **Date/durée de l'action** | **Dispositifs mobilisés** *(indiquer pendant ou hors temps de travail)* | | | | **Certification obtenue** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Action de formation *(intitulé)* | Bilan de compétences | VAE | | Plan de formation | DIF | Période de professionnalisation | Congé | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

### Face aux évolutions connues ou pressenties repérées

**Quelles sont les qualifications manquantes ?** Sur quels postes ?........................................
........................................

**Quels emplois faut-il faire évoluer** (en termes d'activités, d'organisation du travail…) ? ........................................
........................................

**Quelles nouvelles compétences faut-il développer ?** Sur quels postes ? ........................................
........................................

**Quels savoir-faire faut-il sauvegarder ?** ........................................
........................................

### Face aux évolutions connues ou pressenties, quelles actions programmer ?

| | |
|---|---|
| **Recrutement**<br>postes concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ | **Tutorat**<br>postes concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ |
| **Actions de formation**<br>domaines concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ | **Bilan de compétences**<br>salariés concernés........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ |
| **Validation des Acquis de l'Expérience**<br>postes concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ | **Mobilité géographique**<br>postes concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ |
| **Reconversion**<br>postes concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ | **Mobilité fonctionnelle**<br>postes concernés ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ |
| **Autre :** ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ | **Autre :** ........................................<br>échéance (6 mois/6 mois à 1 an/+ d'1 an) ? ................ |

# fiche-outil 3

## Associer les managers de proximité

Missions-type d'un manager de proximité ? Animer une équipe au quotidien ; motiver les salariés et recueillir leur adhésion à la politique de l'entreprise ; favoriser le développement des compétences, accompagner l'évolution des salariés ; participer à la gestion du personnel. Le manager de proximité est la personne-clé sur laquelle l'entreprise doit pouvoir compter pour faire émerger et vivre les projets professionnels des salariés. D'où la nécessité de le convaincre de l'utilité de son rôle dans la détection, l'impulsion et la réalisation de ces projets en définissant clairement sa mission et ses moyens d'actions.

## Définissez bien sa mission

Compte tenu de sa proximité avec les salariés, de sa connaissance des situations de travail et des projets de l'entreprise, le manager de proximité peut, à chaque étape de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets professionnels, jouer un rôle essentiel. À vous de définir précisément ce que vous attendez de lui dans ce domaine.

### En amont

Afin de cibler les salariés et définir le contenu du projet professionnel, le manager peut être chargé de :

- **présenter** chaque année aux salariés concernés l'évolution des besoins en compétences nécessaires à l'équipe,
- **relayer** auprès de la direction les informations concernant des projets émergents ou confirmés exprimés par des salariés,
- **informer** les salariés sur les dispositifs de formation, les orienter vers le « bon » interlocuteur (service chargé des ressources humaines, Fongecif Ile-de-France…).

### Pendant les étapes de mise en œuvre du projet professionnel

Vous pouvez confier au manager de proximité :

- **l'accompagnement du salarié**. Par exemple, il peut devenir tuteur du salarié affecté à un nouveau poste, aider celui engagé dans une démarche de Validation des acquis de l'expérience (VAE) à réunir les preuves de son expérience ou encore faire le point régulièrement avec le salarié parti en formation,
- **le reporting auprès de la direction** : compte-rendu régulier sur l'état d'avancement du projet, alerte sur les difficultés rencontrées…

### Une fois effectuées les démarches pour la réalisation du projet

Le manager peut favoriser la transition entre la situation professionnelle antérieure et la nouvelle. Par exemple, échanger des informations avec le nouveau manager afin d'optimiser l'intégration dans le cadre d'une mobilité géographique, mettre le salarié en situation professionnalisante avec suivi tutoral à l'issue d'une formation…

## Donnez-lui des moyens d'action

### Communiquez !

Chaque manager de proximité a besoin d'éléments d'information lui permettant de :

**comprendre le projet de l'entreprise :**

- l'objectif poursuivi (mettre en place une démarche d'engagement durable, proposer un nouveau service, changer l'organisation du travail…),
- le calendrier de mise en œuvre,
- les implications concrètes pour son équipe (qualifications à acquérir, nouvelles tâches à accomplir, changement de métier…)…

**mesurer l'intérêt de favoriser les projets professionnels :**

- accompagner le projet de l'entreprise,
- motiver les salariés,
- organiser les parcours professionnels des salariés, gérer les carrières…

L'information du manager peut prendre différentes formes : réunions d'information internes, note explicative, groupe de travail avec le responsable RH…

### Organisez des entretiens professionnels !

Moment de dialogue privilégié avec le salarié, l'entretien professionnel a un double objectif :

- identifier un projet professionnel répondant à la fois aux aspirations du salarié (ses motivations, ses potentialités, ses besoins) et aux besoins de l'entreprise (les choix de l'entreprise, ses enjeux, ses contraintes) ;
- définir les actions pertinentes à mettre en œuvre (formation, mobilité, validation des acquis, modification de poste…) pour réaliser ce projet.

L'entretien professionnel peut utilement être mené par le manager, parce qu'il connaît bien le salarié et possède une connaissance globale de ses compétences et de ses besoins. Il peut également être réalisé à plusieurs : le chef d'entreprise (ou la personne chargée des RH), le salarié et le manager afin d'aborder à la fois les points relatifs à la gestion ressources humaines et au métier.

# fiche-outil 3

## Associer les managers de proximité

La présence du manager n'est pas une obligation. Néanmoins, s'il n'est pas partie prenante, veillez à lui communiquer toutes les informations issues de l'entretien professionnel et utiles à son implication dans la construction et la réalisation du projet professionnel du salarié.

### Délimitez clairement ses marges de manœuvre

Afin d'éviter les décisions qui ne peuvent pas être suivies d'effet, la divulgation d'informations sensibles ou les promesses sans lendemain, précisez bien au manager le type d'informations qu'il peut communiquer au salarié sur le projet de l'entreprise, les engagements qu'il peut prendre lui-même, ceux qui doivent recevoir l'aval de la direction…

# fiche-outil 4

## S'informer : les lieux ressources

### Conseil, financement, accompagnement, mise à disposition d'outils

• **Opcalia Ile-de-France**
Tél. 01 44 06 77 10
**www.opcalia-idf.com**

• **Fongecif Ile-de-France**
Tél. : 01 44 10 58 58
**www.fongecif-idf.fr**

### Informations régionales

• **CARIF Ile-de-France**
*(Centre d'animation, de recherche et d'information sur la formation)*
Tél. : 01 56 53 32 32
**www.carif-idf.org**

### Spécial VAE

• **Certifications accessibles par la VAE**
*(diplômes, titres, certificats de qualification professionnelle)*
**www.cncp.gouv.fr**

• **Pôle régional Info conseil VAE en Ile-de-France**
**www.infovae-idf.com**

### Orientation métier/formation

• **Les métiers en Ile-de-France**
**www.lesmetiers.net**

• **Cité des Métiers**
**www.reseaucitesdesmetiers.com**

• **Service d'Aide à l'Orientation à Distance de l'AFPA**
**www.oriadis.afpa.fr**

### Prospective emploi

• **Observatoire de l'emploi**
*(tendances du marché du travail en Ile-de-France, besoins en main-d'œuvre…)*
**www.lobservatoiredelemploi.fr**

• **OREF Ile-de-France**
*(Observatoire régional de l'emploi et de la formation)*
**www.oref-idf.org**

### Offres d'emplois/mesures de transition professionnelle

• **Pôle emploi**
**www.pole-emploi.fr**

• **APEC**
*(Association pour l'emploi des cadres)*
**www.cadres.apec.fr**

### Création ou reprise d'entreprise

• **Réseau « Devenir entrepreneur en Ile-de-France »**
**www.devenir-entrepreneur.fr**

• **Agence nationale pour la création d'entreprise**
**www.apce.com**

• **Chambre de commerce et d'industrie**
**www.cci.fr**

• **Chambre des métiers et de l'artisanat**
**www.artisanat.fr**

• **Boutiques de gestion**
**www.boutiques-de-gestion.com**

# fiche-outil 5

## L'essentiel sur l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est une rencontre programmée au moins tous les deux ans avec chaque salarié, destinée à échanger sur ses motivations, à cerner ses potentialités, ses besoins. C'est aussi un moyen de communiquer sur les choix de l'entreprise, ses enjeux, ses contraintes. À ce titre, l'entretien professionnel constitue un outil privilégié pour rendre le salarié acteur de son évolution professionnelle.

## Principales caractéristiques

Objectif de l'entretien professionnel : identifier un projet professionnel ou l'affiner et donner un rôle actif au salarié dans son évolution professionnelle. Il est destiné à tous les salariés justifiant de deux années d'ancienneté dans l'entreprise.

### Atouts pour l'entreprise ?

L'entretien professionnel est un outil privilégié au service de la gestion des ressources humaines et de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) parce qu'il permet de :

- **bien repérer** les compétences que l'entreprise peut mobiliser,
- **recueillir** des besoins de formation, maîtriser l'utilisation du DIF (Droit individuel à la formation),
- **connaître**, et donc anticiper, les projets de mobilité interne ou externe (souhaits d'évolution, démissions, retraites, congés de longue durée…),
- **communiquer** sur l'activité de l'entreprise.

### Atouts pour le manager de proximité chargé de l'entretien professionnel ?

- **Valoriser et motiver** les membres de son équipe,
- **Gérer** les compétences des salariés,
- **Identifier** les besoins en formation,
- **Renforcer** son rôle auprès des collaborateurs et de la direction.

### Atouts pour le salarié ?

- **Co-construire** un projet professionnel avec l'entreprise,
- **Connaître** la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers,
- **S'informer** sur les possibilités de mobilité dans l'entreprise et, éventuellement, au sein du groupe,
- **S'exprimer** sur son activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés,
- **Faire part** de ses souhaits de formation et envisager leurs modalités de réalisation.

## Mode d'emploi

Selon la taille de l'entreprise et son mode d'organisation, l'entretien professionnel peut être mené par l'employeur, le responsable hiérarchique, le responsable Ressources Humaines…

Durée, contenu, modalités de déroulement… rien n'est imposé : l'entreprise a toute liberté pour organiser l'entretien professionnel. En revanche, elle est tenue de le programmer au moins tous les deux ans.

## Points de vigilance

- **Ne pas confondre** entretien professionnel et entretiens d'évaluation, entretiens annuels d'appréciation, entretiens de carrière… : même s'ils peuvent être menés au cours d'une même période, un temps distinct doit être consacré à l'entretien professionnel.
- **Bien choisir** la personne chargée de l'entretien : chef d'entreprise, responsable hiérarchique direct, responsable RH… en fonction de la taille de l'entreprise et de son mode d'organisation.
- **Outiller** le responsable de l'entretien : l'informer sur l'activité de l'entreprise, ses perspectives d'évolution, le parcours professionnel du salarié, lui remettre des grilles d'entretiens professionnels…
- **Permettre** au salarié de se préparer en lui précisant bien les objectifs de l'entretien, les thèmes abordés…
- **Sensibiliser** les représentants du personnel aux enjeux de l'entretien professionnel.
- **Assurer** le suivi de l'entretien via l'analyse des informations recueillies, la prise de décisions et l'information du salarié.

### Allez plus loin avec Opcalia Ile-de-France !

- Le guide **« Entretiens en entreprise »** : conçu par Opcalia, ce guide apporte tous les éléments pour réussir la mise en place de vos entretiens professionnels.
- Le dispositif « **Entre2** » : disponible auprès d'Opcalia Ile-de-France, ce « serious game » permet aux managers de se former à l'entretien professionnel en utilisant les ressorts ludiques du jeu vidéo.

***En savoir + :***
www.opcalia-idf.com, rubrique *Disposer d'outils*

rendre les salariés acteurs de leur projet professionnel

OPCALIA ILE-DE-FRANCE PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

# fiche-outil 6

## Mobiliser les salariés « silencieux »

Salariés peu entreprenants voire passifs, réticents voire rétifs… Certains comportements peuvent être un frein à la construction d'un projet professionnel. Rendre le salarié acteur de son projet c'est alors, en premier lieu, repérer les causes qui l'empêchent d'agir. Voici les causes les plus fréquentes et les solutions pour y remédier.

| Les principaux freins | Les pistes d'actions |
|---|---|
| ***Un certain mode de management*** | |
| ***« Depuis quelque temps, je ne demande plus rien. Avant, c'était soit refusé, soit on ne vous disait rien »***<br>L'absence de transparence dans la prise de décision par l'entreprise, voire l'absence même de réponse à la demande du salarié, provoque un effet de découragement.<br>A terme, le salarié peut s'enfermer dans un fatalisme : « ça ne sert à rien ». | › **Définissez des règles** et procédures claires de réponses à toute demande des salariés.<br>› **Faites preuve de pédagogie** : pourquoi la demande ne peut pas être acceptée ou à quelle condition peut-elle l'être.<br>› Lorsque le « mal » est fait (le fatalisme s'est installé), **n'hésitez pas à organiser un entretien** avec le salarié en le centrant sur deux points :<br>• l'intérêt de l'entreprise à l'égard des projets professionnels des salariés (compte tenu des besoins de l'entreprise, de ses projets de développement…),<br>• les atouts pour l'intéressé à s'inscrire dans un projet : maintenir son employabilité, développer ses compétences, être en mesure de changer d'emploi, de région, mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle… |
| ***« On me conseille de me former, mais à quoi bon : on ne met jamais en pratique »***<br>La formation n'est pas un but en soi mais un moyen de servir le projet professionnel. Autrement dit, la formation doit être suivie d'effets (mise en application sur le poste, changement d'emploi…). A défaut, le projet est une coquille vide. | › Que la formation soit à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, il faut pouvoir répondre à la question suivante : quel est le projet professionnel qui rend nécessaire la formation ? S'il n'existe pas de réponse, l'action n'a pas lieu d'être.<br>› Le projet professionnel doit être réaliste et chaque action choisie pour le mettre en place, pertinente et nécessaire. En cas de doute, selon les cas, vous pouvez orienter le salarié vers le **Fongecif Ile-de-France**, lui proposer de réaliser un bilan de compétences (dans le cadre du plan de formation, avec l'appui d'**Opcalia Ile-de-France**, ou d'un congé spécifique avec le Fongecif Ile-de-France). Vous pouvez aussi solliciter votre conseiller Opcalia Ile-de-France, pour des informations, des conseils sur la faisabilité du projet. |
| ***La crainte de l'avenir*** | |
| ***« Je ne vais pas tout recommencer à zéro : j'ai une famille, des charges… »<br>« Vous voulez me licencier ? »***<br>La proposition de projet professionnel est vécue comme une remise en cause de la personne, un facteur de fragilisation de sa situation professionnelle et, par ricochet, personnelle. | › L'enjeu ici est de démontrer au salarié qu'avoir un projet professionnel ce n'est pas repartir de rien mais, au contraire, un moyen de consolider sa situation professionnelle (par exemple, lorsqu'il s'agit d'obtenir une certification ou de s'adapter à des évolutions inhérentes à son métier), de s'ouvrir des perspectives sur le marché du travail (en enrichissant ses savoir-faire)… bref, de maintenir son employabilité.<br>› Soulignez le fait que ne pas avoir de projet, maintenir le *statu quo*, peut (dans certains cas) être un vrai risque pour l'avenir.<br>› Insistez : **le salarié n'est pas seul**. L'entreprise l'accompagne tant dans ses démarches que dans le financement. Il peut trouver des ressources auprès de plusieurs structures. |

# fiche-outil 6

## Mobiliser les salariés « silencieux »

| *Les principaux freins* | *Les pistes d'actions* |
| --- | --- |
| ***Le manque d'information*** | |
| ***« Je ne sais pas ce que je peux faire avec mes diplômes »***<br>***« Je ne connais pas les formations qui existent, comment en bénéficier »***<br>Quoi faire, comment s'y prendre, avec quel financement… ? Le déficit d'information est la cause la plus classique de manque de projet mais sans doute aussi la plus facile à pallier ! | > **Privilégiez** l'entretien professionnel pour dispenser un premier niveau d'information sur les formations existantes et les conditions de leur mise en œuvre, les opportunités de métiers dans la branche professionnelle…<br>> **Sollicitez** Opcalia Ile-de-France pour réunir des informations emploi/formation.<br>> **Orientez** le salarié vers le Fongecif Ile-de-France : cet organisme propose à chaque salarié un « espace projet » (à découvrir sur www.fongecif-idf.fr).<br>> **Accrochez** sur le panneau d'affichage de l'entreprise la fiche-outil 4. |
| ***L'environnement social*** | |
| **Manque de savoirs de base, illettrisme…**<br>Ne pas pouvoir communiquer, ne pas maîtriser la lecture, le calcul… : ces situations souvent inavouées, voire dissimulées, peuvent entraîner manque d'autonomie, perte de confiance, difficultés d'adaptation, résignation… | > Demandez conseil à Opcalia Ile-de-France, notamment pour détecter ce type de difficultés.<br>> Adoptez « 1001 lettres », didacticiel de remise à niveau des compétences de base proposé par Opcalia Ile-de-France (www.1001lettres.com). |
| **Le handicap**<br>Physique ou mental, plus ou moins grave, le handicap peut être vécu par le salarié comme un frein à la construction et la réalisation d'un projet professionnel | > Contactez la délégation Conseil Handicap d'Opcalia Ile-de-France ou le Fongecif Ile-de-France qui, en partenariat avec l'Agefiph Ile-de-France, favorisent la mise en œuvre de projets professionnels adaptés à la situation de handicap. |
| **Santé, problème de logement, situation familiale difficile…**<br>Différents obstacles à l'élaboration d'un projet professionnel peuvent se présenter mais, parce qu'ils dépassent le cadre de l'entreprise, ne peuvent y être résolus. | > Attention : frontière ! L'entreprise ne peut pas s'immiscer dans la vie personnelle du salarié. Faites plutôt jouer les réseaux : collègues, représentants du personnel, médecin du travail, assistante sociale…<br>> Veillez à ne jamais être intrusif tout en restant vigilant ! |

# fiche-outil 7

## Faire émerger un projet professionnel

Destiné au salarié, ce document doit l'aider à faire le point sur son parcours professionnel et, sur cette base, permettre d'envisager les évolutions souhaitées, d'esquisser ou d'affiner un projet professionnel. Mise à la disposition des salariés (via par exemple les représentants du personnel) ou remise à chacun d'entre eux en vue de la préparation de l'entretien professionnel, cette grille reste la propriété exclusive du salarié.

Ce document va vous permettre de réfléchir sur votre parcours professionnel, de formaliser vos points forts, vos contraintes… dans la perspective de vous aider à vous projeter professionnellement dans un avenir plus ou moins proche.

Bien sûr, il ne s'agit pas d'avoir un projet à tout prix ! Même si vous n'avez pas d'envie précise, d'objectif en vue, remplir régulièrement cette grille (au moins tous les ans) présente de multiples avantages :

- vous savez précisément où vous en êtes professionnellement, donc en capacité de réagir si une opportunité à laquelle vous ne vous attendiez pas se présente,
- vous êtes prêt pour les entretiens (notamment l'entretien professionnel) organisés par votre hiérarchie,
- vous pouvez parler de vous plus facilement face à un nouveau manager, lors d'un entretien de recrutement, lorsque vous vous engagez dans un bilan de compétences ou une Validation des acquis de l'expérience (VAE)…

**Aucune rubrique n'est obligatoire. Vos réponses sont strictement confidentielles et à votre seul usage : personne ne peut en exiger la communication.**

### 1/ Ma formation

- Formation de départ *(collège, lycée, études supérieures…)* : ..........
- Diplômes obtenus : ..........
- Formations ultérieurement suivies *(en tant que salarié, demandeur d'emploi, bénévole…)* et certifications *(diplômes, titres, certificat de qualification professionnelle)* obtenues : ..........

Quels étaient mes domaines d'excellence et/ou que j'appréciais en particulier ? ..........

### 2/ Mon parcours professionnel

- Entreprises et postes occupés depuis mon premier emploi :

Pourquoi j'ai changé d'entreprise ? Parmi toutes les fonctions exercées, quelles sont celles où j'étais à l'aise, qui me plaisaient ? Quels ont été mes réussites, mes échecs ? ..........

### 3/ Ma vie extra-professionnelle

- Activités associatives, bénévoles, syndicales… exercées : ..........
- Projets personnels : ..........

Qu'est-ce qui peut impacter ma vie professionnelle ? ..........

### 4/ Ma situation professionnelle actuelle

- Fonctions exercées/responsabilités : ..........
- Activités maîtrisées : ..........
- Activités à développer/à maîtriser : ..........
- Difficultés rencontrées : ..........

Qu'est-ce qui me satisfait ou ne me satisfait pas dans mon travail ? De quoi suis-je fier ? ..........

### 5/ Évolutions ou changements souhaités, comment les réaliser ?

- Changer de poste, avoir plus de responsabilités, me perfectionner dans un domaine particulier… qu'est-ce que je souhaite changer dans ma vie professionnelle actuelle ? ..........
- Suivre une formation, utiliser mon DIF, changer de poste de travail, obtenir une nouvelle qualification : qu'est-ce qui me permettrait de réaliser mon projet ? ..........

# fiche-outil 8

## Impliquer les représentants du personnel

Délégués du personnel, membres du comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel, délégués syndicaux ou représentants de la section syndicale : s'appuyer sur les représentants du personnel pour aider les salariés « silencieux » à s'intégrer dans un projet professionnel est un facteur clé de réussite de la démarche !

## Des acteurs-relais

Les représentants du personnel peuvent être un relais d'information et de sensibilisation efficace auprès des salariés sur les atouts d'un projet professionnel.

Parmi les arguments que les représentants du personnel peuvent relayer auprès des salariés…

**Être acteur de son projet professionnel, c'est :**

- **pouvoir maîtriser** sa vie professionnelle,
- **réduire les risques** « d'accident » de parcours ou en atténuer les effets (chômage…),
- **sortir de la routine** et vaincre la démotivation,
- **redonner un nouvel élan** à sa carrière…

Des arguments à adapter en fonction de la nature du projet (mobilité, acquisition d'une qualification, reconversion…) et du contexte de l'entreprise !

Relais également lorsqu'il s'agit d'identifier des projets émergents ou de repérer des salariés à accompagner dans la construction et la mise en œuvre de leur projet.

Relais encore pour nouer le dialogue avec les salariés les plus réticents.

## Les moyens d'action

**Quels moyens les représentants du personnel peuvent-ils mobiliser ?**

- **le contact direct** avec les salariés, y compris sur leur poste de travail,
- **des réunions d'information internes** avec participation de personnes extérieures (conseiller Fongecif Ile-de-France…),
- **la distribution de questionnaires** auprès des salariés pour connaître leurs attentes,
- **la mise à disposition de documentation** (sur les métiers, la formation, les perspectives de développement de la branche…) recueillie auprès de la fédération syndicale,
- **la diffusion d'informations** ou, après accord avec l'entreprise, l'utilisation du réseau Intranet…

L'action des représentants du personnel, dans ce cadre, n'a de sens que si elle est relayée auprès de la Direction ou si elle est outillée. Dialoguez en amont pour examiner ensemble les modes de transmission des informations collectées et les modes de réponses qui seront proposés.



OPCALIA ILE-DE-FRANCE PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

# fiche-outil 9

## Canevas pour conduire un entretien professionnel

## Phase 1 - Accueil du salarié

• Rappel des enjeux de l'entretien, des conditions de son déroulement, des thèmes abordés
• Point sur l'entreprise, son activité
• Parole au salarié (A-t-il des questions ? Veut-il des précisions ?)

## Phase 2 - Temps de questionnement et d'échanges

### Le travail au quotidien, les compétences

Décrivez vos missions, vos activités.
Quelles évolutions ou quels changements depuis le dernier entretien professionnel ?
Comment y avez-vous fait face ?
Qu'est-ce-que vous réussissez le mieux ?
Quelles sont les difficultés rencontrées ?

### Les motivations

Qu'est-ce-que vous aimez le plus dans votre métier ?
Quels sont les éléments de satisfaction/d'insatisfaction ?

### Le projet professionnel

Quelles évolutions envisagez-vous (en termes de responsabilités, de changement d'activité...) ?
Quels sont vos objectifs professionnels ?
Quels sont vos atouts pour les atteindre, quelles contraintes (professionnelles, personnelles) seraient un frein ?
Que vous faut-il pour atteindre vos objectifs ?

### La formation professionnelle

Connaissez-vous les modalités d'accès à la formation ?
Souhaitez-vous suivre une formation, réaliser un bilan de compétences ou une VAE ?
Si non, pourquoi ? Et si oui, dans quel domaine ?
Avez-vous réfléchi à l'utilisation de votre DIF ?
Si non, pourquoi ? Et si oui, pour quelle action ?
Connaissez-vous les modalités de la formation hors temps de travail (actions concernées, conditions de mise en œuvre, engagements envisageables) ?
Accepteriez-vous de suivre une action hors temps de travail ?

## Phase 3 - Synthèse

• Mise en exergue des points clé de la phase précédente
• Mise en perspective avec la situation, les besoins de l'entreprise
• Plan d'actions envisageables et conditions à réunir pour sa réalisation
• Parole au salarié (Qu'en pense-t-il ? A-t-il des remarques à formuler ?)

## Phase 4 - Conclusion

• Information sur les suites données à l'entretien
• Invitation à signer le « compte rendu à chaud »
• Remerciements

# fiche-outil 10

## Connaître les dispositifs de formation

| | *Objectifs* | *Initiative/ caractéristiques* | *Salariés concernés (conditions)* |
|---|---|---|---|
| ***Plan de formation*** | › Adapter le salarié à l'évolution de son poste, de son emploi.<br>› Accroître ses connaissances, développer ses compétences. | A l'initiative de l'employeur (demande possible du salarié ou proposition des représentants du personnel). | **Tout salarié**, sans condition particulière. |
| ***Droit individuel à la formation (DIF)*** | › Conduire un projet de formation partagé entreprise/salarié. | › Utilisation à la demande du salarié après accord de l'employeur sur le choix de l'action.<br>› Articulation possible avec la période de professionnalisation et le plan de formation. | › **Salarié en CDI** ayant au moins un an d'ancienneté.<br>› **Salarié en CDD** avec 4 mois d'ancienneté. |
| ***Période de professionnalisation*** | › Favoriser le maintien dans l'emploi après une période de fragilisation, grâce à l'acquisition de nouvelles compétences. | › A l'initiative de l'employeur ou sur demande du salarié et après acceptation de la Direction.<br>› Alternance d'actions de formation et d'exercice d'activités professionnelles.<br>› Acquisition d'une qualification professionnelle reconnue. | › **Salarié en CDI** dans l'une des situations suivantes :<br>• dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail,<br>• avec plus de 20 ans d'activité professionnelle ou âgés de 45 ans et plus et justifiant d'au moins une année d'ancienneté dans l'entreprise,<br>• envisageant la création ou la reprise d'une entreprise,<br>• de retour de congé parental ou de maternité,<br>• bénéficiaire de l'obligation d'emploi.<br>› **Salarié en contrat unique d'insertion** (CUI), à durée indéterminée ou déterminée.<br>› **Autres publics définis par la branche**. |
| ***Congé individuel de formation (CIF)*** | › Permettre au salarié de réaliser un projet de formation avec un objectif personnel (changer d'activité…). | A l'initiative du salarié :<br>› **en CDI** : sous réserve d'une autorisation d'absence (sauf formation suivie en dehors du temps de travail),<br>› **en CDD** : CIF engagé dans les 12 mois suivant la fin du contrat. | › Salarié remplissant certaines conditions, notamment :<br>• **pour les salariés en CDI** : ancienneté de 24 mois comme salarié, dont 12 mois dans l'entreprise,<br>• **pour les salariés en CDD** : ancienneté de 24 mois comme salarié au cours des 5 dernières années, dont 4 mois au cours des 12 derniers mois dans l'entreprise ou 6 mois sur les 22 derniers mois (assouplissement spécifique au Fongecif Ile-de-France). |

# fiche-outil 10

## Connaître les dispositifs de formation

| | Objectifs | Initiative/ caractéristiques | Salariés concernés (conditions) |
|---|---|---|---|
| ***Validation des acquis de l'expérience (VAE)*** | Obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle (CQP) par la valorisation de l'expérience du salarié. | Initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation, après accord du salarié formalisé et signature d'une convention tripartite.<br>**Ou**<br>Démarche individuelle du salarié dans le cadre d'un congé pour VAE, avec autorisation d'absence de l'employeur si réalisation sur le temps de travail) ou du DIF (avec l'accord de l'employeur). | **Salarié ayant au moins 3 ans** d'expérience (professionnelle ou non) en rapport avec la certification visée. |
| ***Bilan de compétences*** | Définir ou affiner un projet professionnel ou de formation. | Initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation, après accord du salarié formalisé par la signature d'une convention tripartite.<br>**Ou**<br>Démarche individuelle du salarié dans le cadre d'un congé de bilan de compétences (avec autorisation d'absence de l'employeur si réalisation sur le temps de travail), du DIF (avec l'accord de l'employeur) ou mise en œuvre sur son temps personnel. | **Tout salarié** (sous réserve d'ancienneté pour bénéficier du congé de bilan de compétences). |

# fiche-outil 11

## L'essentiel sur la Validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE permet à un salarié d'obtenir une certification (titre, diplôme, certificat de qualification professionnelle - CQP) en validant son expérience, sans nécessairement suivre une formation.

## Principales caractéristiques

Quels que soient son âge, son niveau de formation, la nature de son contrat (CDI ou CDD, à temps plein ou à temps partiel), un salarié peut faire valider ses acquis. Une condition : avoir au moins trois ans d'expérience (salariée ou non, bénévole…) en lien direct avec la certification choisie. Celle-ci doit être inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Si la VAE s'inscrit dans une démarche individuelle et volontaire du salarié, rien n'empêche l'entreprise de mettre en place une VAE collective, pour des salariés concernés par une même problématique (métier, âge, stratégie transversale comme la qualité…).

Généralement, les entreprises adoptent l'approche collective afin de :

• **mettre en adéquation** le poste occupé avec le niveau de qualification,

• **motiver** les salariés et développer leur employabilité, y compris à l'extérieur de l'entreprise,

• **réduire** la durée des formations,

• **valoriser** certains métiers…

## Mode d'emploi

La VAE se déroule en quatre étapes clés :

**1 > Choix** de la certification souhaitée ;

**2 > Dépôt** par le salarié de sa candidature auprès de l'organisme qui délivre la certification choisie (dépôt du livret I ou « dossier de recevabilité ») ;

**3 >** Si la candidature est recevable, **élaboration** par le salarié du dossier de VAE (ou livret II), lequel doit contenir :

  • la description de son expérience professionnelle, bénévole (fonctions, responsabilités exercées…),

  • l'analyse de sa pratique professionnelle,

  • les pièces démontrant la réalité et la nature de son expérience (certificats de travail, rapports, attestations…).

**4 > Validation** par un jury composé notamment de professionnels du secteur d'activité correspondant à la certification visée. Cette étape peut prendre la forme d'un entretien avec le jury, d'une mise en situation professionnelle ou reconstituée…

A l'issue de la validation, trois possibilités :

• **validation totale** : la certification est attribuée (le salarié possède l'ensemble des compétences requises),

• **validation partielle** : l'intéressé dispose de 5 ans pour acquérir les compétences manquantes,

## Points de vigilance

### Repérer la certification adéquate

Le choix de la certification doit être guidé par deux critères :

• la compatibilité avec la nature et le niveau d'expérience du salarié,

• l'adéquation avec le projet individuel ou collectif.

Pour se faire aider dans son choix, deux possibilités :

• s'adresser à Opcalia Ile-de-France ou, dans le cadre d'une démarche individuelle, au Fongecif Ile-de-France,

• consulter le site du RNCP : ***www.cncp.gouv.fr***

### Choisir le dispositif de mise en œuvre

Dans le cadre d'une démarche collective, plan de formation et DIF peuvent être mobilisés (indépendamment ou de façon articulée), avec le soutien financier d'Opcalia Ile-de-France.

Dans tous les cas, une convention tripartite doit être établie entre le salarié, le ou les organismes intervenant dans la VAE et l'employeur. Cette convention sert, notamment, à formaliser l'accord préalable du salarié : la VAE ne peut pas, en effet, lui être imposée.

Si la démarche s'inscrit dans le cadre d'un projet individuel, elle peut donner lieu à un congé pour VAE. Le salarié contacte alors le Fongecif Île-de-France.

### Organiser l'accompagnement de chaque salarié

Accompagner le salarié tout au long de sa démarche est l'une des clés de réussite de la VAE. Les atouts : éviter l'isolement, maintenir la motivation, réduire les risques d'échec…

L'accompagnement peut être :

• **externe**, généralement proposé par le certificateur lui-même. Il peut prendre la forme d'un soutien à la constitution du dossier de validation, à la préparation au passage devant le jury…

• **interne**, dans l'entreprise via le responsable hiérarchique, le responsable RH ou encore une personne spécialement dédiée à cette fonction (tuteur…)